

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ВЫСШЕЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ
«РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ИНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ»**

Лаборатория инновационных технологий

А.А. Фёдорова

ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ИГРА «ПРОЕКТОРИУМ»

Учебно-методический практикум

**«ПРОЕКТОРИУМ»: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
ОТ ИДЕИ ДО РЕЗУЛЬТАТА**

Донецк
2018

УДК 377:[37.01+37.04+37.07]+378

ББК 74.5

Ф 333

Фёдорова А.А.

Педагогическая игра «ПРОЕКТОРИУМ»: Учебно-методический практикум / А.А. Фёдорова. – Донецк: РИПО ИПР, 2018 – 80 с, 107 ил.

Учебно-методический практикум «Педагогическая игра «ПРОЕКТОРИУМ»» представляет собой целостную проективную игру с элементами коучинга, объединенную общим сюжетом и персонажами, направленную на активизацию учебного процесса и отработку навыков осуществления проектного менеджмента.

Рекомендован для использования в рамках работы со слушателями повышения квалификации при изучении дисциплины «Современный образовательный менеджмент», для внедрения в деятельность административно-управленческого, педагогического и студенческого состава образовательных учреждений профессионального образования. А также для внедрения в работу общественных организаций, непосредственно занимающихся обучением своих членов основам проектного менеджмента и практической реализацией разноплановых проектов.

Рецензенты:

Пашкова Н.В., к. пед. наук, доцент, член-корреспондент МАНПО (г. Москва), заведующий кафедрой образовательного менеджмента высшего учебного заведения «Республиканский институт последипломного образования инженерно-педагогических работников».

Еремка Е.В., к. биол. н., доцент, заведующий кафедрой педагогики ГОУВПО «Донецкий национальный университет».

Рекомендовано к изданию на заседании Ученого совета
ВУЗ «Республиканский институт последипломного образования
инженерно-педагогических работников»
(Протокол № 4 от 12.04.2018 г.)

© Фёдорова А.А., 2018

© РИПО ИПР, 2018



ПРЕДИСЛОВИЕ

Стремительные перемены в социально-экономической, политической и культурной жизни современного общества требуют кардинальных изменений в сфере образования на всех ее уровнях. Наиболее благоприятное решение развития и саморазвития личности любого специалиста в процессе профессиональной подготовки и повышения квалификации находит в условиях подготовки к реализации проектной деятельности. Однако, в практике все чаще наблюдаем существенное противоречие между, с одной стороны, социальным заказом образовательным учреждениям профессионального образования страны на специалистов с опытом осуществления разноплановой проектной деятельности для осуществления инновационных разработок, способных поднять экономический уровень региона, сформировать позитивный имидж, признанность на мировой арене и с другой стороны:

- отсутствием на момент окончания обучения у выпускников практического опыта организации и реализации проектной деятельности;
- недостаточным вниманием к осуществлению рассматриваемого вида деятельности со стороны административно-управленческого и преподавательского состава соответствующих учебных заведений.

Совершенствуя систему подготовки административно-управленческого и преподавательского состава образовательных учреждений профессионального образования в системе дополнительного образования, а также в рамках работы со студенческой молодежью и общественными организациями кафедра управления образованием и педагогики ВУЗ «Республиканский институт повышения квалификации инженерно-педагогических работников» активно внедряет игровые технологии и инструменты педагогического, управленческого коучинга как форму консультативной поддержки. Указанная

форма помогает слушателям в достижении значимых для них целей в оптимальное время путем мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей, формирования новых жизненно необходимых навыков.

Так, решая вышеупомянутое противоречие, в рамках деятельности лаборатории инновационных технологий был разработан и апробирован учебно-методический практикум «Педагогическая игра «ПРОЕКТОРИУМ».

Рассматривая применение игровых технологий с элементами коучинга в обучении проектному менеджменту, прежде всего, остановимся на понятиях «проектная деятельность» и «проектный менеджмент/управление проектной деятельностью».

Под «проектом», в данном случае, понимаем целенаправленное и строго ограниченное по времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги, результата или же воздействия.

Рассматривая понятие «деятельность», чаще всего ученые определяют его как регулируемую сознанием активность человека. По мнению С. Рубинштейна, специфическая особенность человеческой деятельности заключается в том, что она сознательная и целенаправленная. В ней и через нее человек реализует свои цели, объективирует свои замыслы и идеи в преобразуемой им действительности. Деятельность определяется А. Леонтьевым как форма активного целенаправленного взаимодействия человека с окружающим миром (включающим и других людей), отвечающего вызвавшей это взаимодействие потребности, как «необходимости» в чем-либо.

Так же созвучны с рассматриваемой нами проблемой определения И. Дубровиной, А. Прихожан, которые под деятельностью понимают активность человека, направленную на достижение сознательно поставленной цели.

По мнению В. Шапар, деятельность человека, результатом которой является создание новых материальных и духовных ценностей – это

творчество. Также Л. Выготский отмечал, что деятельность, которая создает что-то новое, можно назвать творческой.

Таким образом, под «проектной деятельностью» понимаем творческую деятельность, направленную на формирование организаторской компетентности, результатом которой является целенаправленное и строго ограниченное по времени мероприятие, направленное на создание уникального самодостаточного продукта, услуги, результата или же воздействия.

По данным научных исследований в современной литературе зафиксировано более 350 дефиниций понятия «управление». Среди многообразия подходов к определению понятия «управление», соответствующих различным авторским позициям, Е. Хрыков отмечает, что единства во взглядах на сущность управления нет, семантический анализ систематизация и обобщение показывает, что главными компонентами существующих определений являются: субъект – управляющая система; объект – управляемая подсистема; средство взаимосвязи – влияние или взаимодействие, основа функционирования, цель.

Исходя из вышеуказанного, учитывая ключевые слова в проанализированных нами определениях ученых (среди которых: целесообразная деятельность, система, совокупность действий, целенаправленное, упорядоченная взаимодействие; процесс, механизм, руководство людьми), синтезируем свою обобщенную формулировку понятия «управление».

Управление – это совокупность действий, целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, на основе диалогического характера, стимулирования инициативы и творчества, способствующих развитию личности каждого участника управленческого процесса, с учетом переноса управляемой подсистемы на качественно высокий уровень для реализации поставленных целей или достижения запланированных результатов.

Вышерассмотренное позволяет нам синтезировать собственное понятие «проектный менеджмент/управление проектной деятельностью». Под ним понимаем: совокупность действий, взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, на основе диалогического характера, стимулирования инициативы и творчества, способствующих развитию личности, формированию управленческой компетентности каждого участника рассматриваемого процесса, с учетом переноса управляемой подсистемы на качественно высокий уровень для реализации целенаправленного и строго ограниченного по времени мероприятия, направленного на создание уникального самодостаточного продукта, услуги, результата или же воздействия.

Как свидетельствует многолетний опыт автора-разработчика в работе с молодежью вообще и непосредственно с лидерами студенческого самоуправления, представителями общественных организаций, а также работе с представителями административно-педагогического состава образовательных учреждений наиболее эффективным процесс усвоения необходимой для работы информации проходит в тренингово-игровой форме.

В отечественной, зарубежной педагогике и психологии проблему игровой деятельности разрабатывал ряд ученых, среди которых: К. Ушинский, С. Рубинштейн, К. Гросс, Ф. Шиллер, Г. Спенсер, К. Бюлер, Н. Пашкова, Ж. Пиаже и др. Чаще всего под определением игры в науке встречаем следующее: игра – это вид деятельности в условиях ситуаций, направленных на воссоздание и усвоение общественного опыта, в котором складывается и совершенствуется самоуправление поведением.

Э. Роббинс, американский писатель, предприниматель, занимающийся темой саморазвития, неоднократно указывал в своих работах, что образование XXI века – это обретения практических знаний через игры и получения удовольствия.

Говоря о педагогической игре, ее существенным признаком отмечаем наличие четко поставленной цели обучения и соответствующего ей педагогического результата. Наибольший интерес для нас представляет теория

К. Гросса, усматривающая сущность игры в том, что она служит подготовкой к серьезной дальнейшей деятельности. Так, играющий совершенствует свои способности, в нашем случае – способности осуществления проектной деятельности (социальной, воспитательной, информационной, имиджевой, научной и пр.)

Реализация игровых приемов и ситуаций в образовательном процессе происходит по таким основным направлениям: дидактическая цель ставится перед обучающимися в форме игровой задачи; образовательная деятельность подчиняется правилам игры; учебный материал используется в качестве ее средства, в образовательную деятельность вводится элемент соревнования, который переводит дидактическую задачу в игровую; успешное выполнение дидактического задания связывается с игровым результатом.

Помочь овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками в образовательном процессе, став его активными участниками, научиться эффективно применять проектную деятельность на практике, может внедрение коучинговых технологий в образовательный процесс.

Согласно определению, данному Дж. Уитмором, коучинг (от англ. *coaching* – тренерство) – это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных и профессиональных целей. Автор-создатель коучинга Т. Голви дает следующее определение: коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться. Это процесс, позволяющий личности при использовании нужных методов и приёмов добиваться самых высоких результатов.

Говоря о внедрении управленческого коучинга в систему образования вообще и непосредственно в обучение осуществлению проектной деятельности, рассматриваем данное понятие как форму консультативной поддержки, которая помогает обучающемуся достигать поставленных целей в оптимальное время путем мобилизации внутреннего потенциала, развитию необходимых способностей и формированию новых навыков.

Рассматриваемое взаимодействие педагога-коуча, выступающего в роли ведущего игры, и обучающихся основывается на равноправном личностно-ориентированном партнерстве, которое способствует раскрытию потенциала каждого члена проектной команды, повышению его мотивации, уровня ответственности и эффективности в целом. Педагог-коуч выступает в роли своеобразного вдохновителя, который помогает в поиске решения разноплановых задач, помогает детально понять и разобрать разрабатываемую ситуацию, оценить реальные запросы, разобраться в трудностях и проблемах в рамках осуществления проектной деятельности, мобилизовать все внутренние и внешние ресурсы как для дальнейшего решения предложенной либо сложившейся в реальности ситуации, так и для своего дальнейшего персонального развития.

Таким образом, вышерассмотренное позволяет сделать вывод о том, что применение игровых технологий с элементами коучинга в процессе освоения основ проектного менеджмента выгодно отличается от других педагогических технологий тем, что позволяет обучающимся быть лично причастными к функционированию изучаемого явления, даёт возможность прожить некоторое время в «реальных» жизненных условиях, «незаметно» усваивая необходимый материал и отрабатывая навыки осуществления проектной деятельности.

В рамках решения вышеупомянутой проблемы автором предлагается разработка учебно-методического практикума «Педагогическая игры «ПРОЕКТОРИУМ»», нацеленного на ознакомление, освоение и отработку основных этапов проектной деятельности.

«ПРОЕКТОРИУМ» строится как целостная проективная игра, объединенная общим сюжетом и персонажами. Игрокам предлагается почувствовать себя в роли супергероев, которые получают задание разработать оговоренный проект, пройдя при этом трудности и испытания, получив необходимые подсказки, решив поставленные задачи. При этом игровой сюжет развивается параллельно основному содержанию обучения проектному менеджменту.

«ПРОЕКТОРИУМ» помогает активизировать учебный процесс, отработать навыки постановки целей, определения ближайшей и дальней перспектив, оценивания возможных рисков, нахождение путей привлечения необходимых для реализации проекта ресурсов, разработки PR-стратегии, плана действий, внесения в него необходимых коррективов, оценки степени достижения поставленных целей и пр.

Предполагается, что при отсутствии базовых знаний, касательно управления проектами, обучающиеся игроки предварительно проходят тренинговый интенсив под руководством педагога-коуча.

Следует отметить несколько существенных особенностей «ПРОЕКТОРИУМ-а»: игра может носить как соревновательный характер (над разработкой проекта работают, соревнуясь, сразу несколько людей или целых команд), так и применяться в рамках более глубокой работы над проектом уже сформированным действующим коллективом; игра подразумевает возможность выбора для разработки неограниченного количества проектных тем; игра может быть использована для обучения и отработки навыков проектного менеджмента, как обучающейся молодежи, так и административно-управленческого и педагогического состава, в т.ч в процессе тимбилдинга.

Предложенный учебно-методический практикум рекомендован для использования в рамках работы со слушателями повышения квалификации при изучении дисциплины «Современный образовательный менеджмент», для внедрения в деятельность административно-управленческого, педагогического и студенческого состава образовательных учреждений профессионального образования. А также для внедрения в работу общественных организаций, непосредственно занимающихся обучением своих членов основам проектного менеджмента и практической реализацией разноплановых проектов.



ИГРОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

- Игровое поле (маршрутный лист игрового поля состоит из 100 ходовых полей, которые соответствуют базовым категориям проектного менеджмента). – 1 шт.
- Игральные фишки – 2 шт.
- Игральные кубики – 2 шт.
- Карточки «Кодовые ключи» – 12 шт.
- Карточки с игровыми заданиями категории «Программа и планирование проекта» – 12 шт.
- Карточки с игровыми заданиями категории «PR» – 10 шт.
- Карточки с игровыми заданиями категории «Бюджет» – 7 шт.
- Карточки с игровыми заданиями категории «Мыслим нестандартно. Креатив» – 7 шт.
- Карточки с игровыми заданиями категории «Оценка успешности проекта» – 6 шт.
- Карточки с игровыми заданиями категории «Секрет» – 19 шт.
- Карточки «Формирование команды проекта» – 2 шт.
- Карточки «Информационный центр» – 26 штук.
- Фёдорова, А. Педагогическая игра «ПРОЕКТОРИУМ»: Учебно-методический практикум / А. Фёдорова. – Донецк: РИПО ИПР, 2018 – 80 с., 107 ил.

Размер игрового поля: 750 мм на 1500 мм.

Размер карточек с игровыми заданиями: 70 мм на 100 мм.

Размер карточек «Кодовые ключи»: 70 мм на 100 мм.

Размер карточек «Информационный центр»: 100 мм на 150 мм.

Размер карточек «Формирование команды проекта»: 210 × 297 мм.



АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

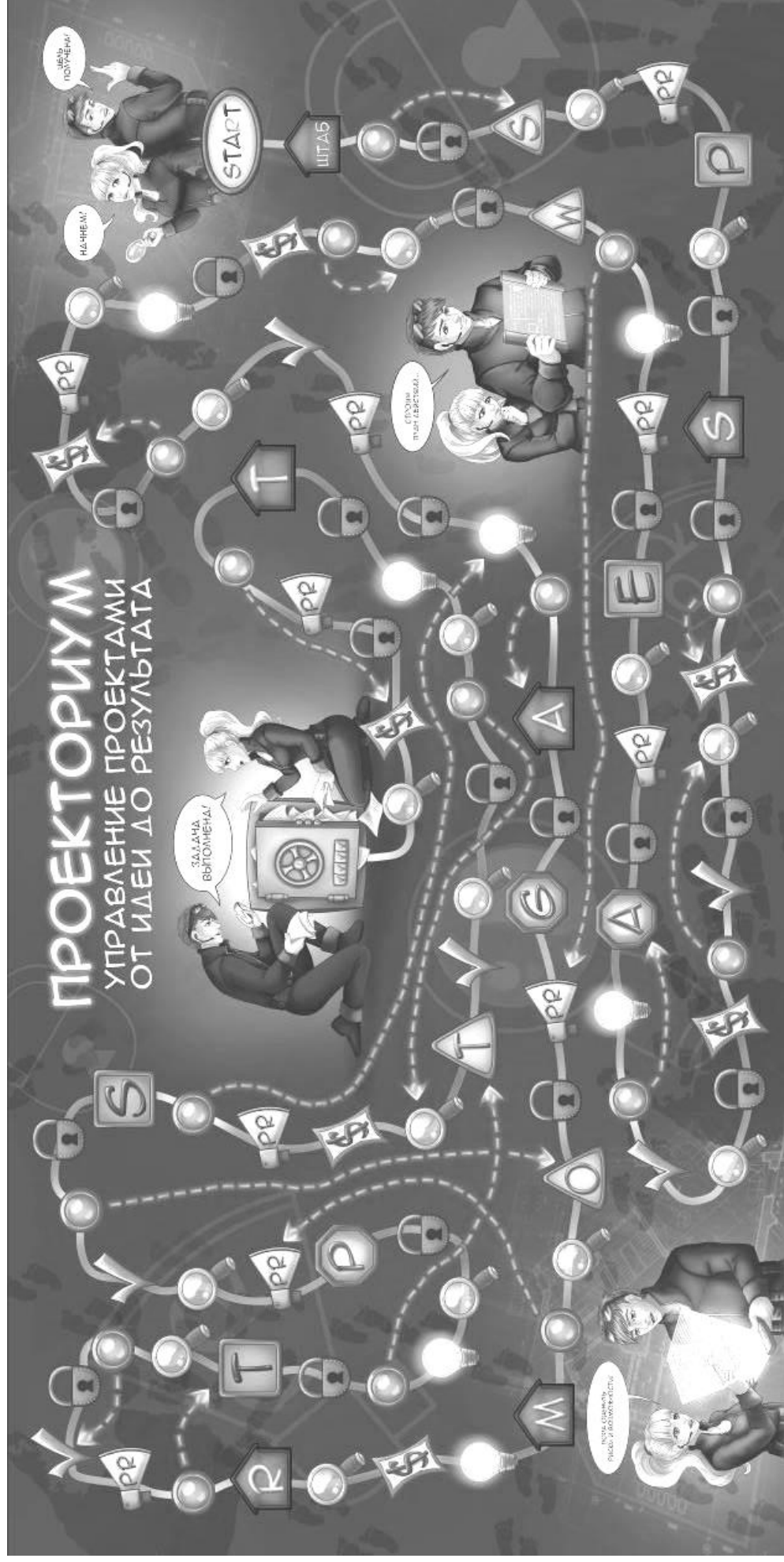
- 1.** Формирование команд. Ознакомление с игровыми правилами.
- 2.** Т.к. одним из ключевых задач на этапе планирования является распределение ролей в команде для наиболее органичного сочетания задач проекта и личной направленности участников команды, участникам игры предлагается распределить свои командные роли, используя для этого в качестве базовой теорию М. Белбина. Определение капитанов команд.
- 3.** Команды получают по три карты с изображением кодовых ключей, которые, при необходимости, могут быть обменяны на три подсказки из «Информационного центра». Методом жеребьевки команды выбирают свои игровые фишки и определяют очередность осуществления игровых ходов.
- 4.** Команды передвигаются на первое поле «ШТАБ», где получают вводные по разрабатываемому в рамках игры проекту.
- 5.** По правилам большинства настольных игр передвижение по маршруту игрового поля осуществляется благодаря игровым кубикам.
- 6.** Ходы осуществляют капитаны команд. Они же вытягивают карту с заданием из соответствующей игровому полю категории проектного менеджмента.
- 7.** На выполнение задания команды получают от 10 до 15 минут, что предварительно оговаривается до начала игры исходя из возможных временных резервов.
- 8.** Процесс обсуждения решения полученных заданий проходит под «присмотром» ведущего-коуча, который, при необходимости, может направить команду в нужное русло.
- 9.** По окончании обсуждения уполномоченный от команды презентует полученное решение на суд второй команды, ведущего-коуча, зрителей, жюри (в случае наличия при игровом процессе двух последних категорий).

10. Команда-соперник и члены жюри имеют право задать по одному уточняющему вопросу в рамках презентованного решения.

11. Победившей считается команда, которая первой преодолевшая весь маршрутный путь, выполнив успешно поставленные (выпавшие) перед ней задания.

12. Обсуждение итогов игровой работы.





**ИГРОВОЕ ПОЛЕ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПРАКТИКУМА
«ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ИГРА «ПРОЕКТОРИУМ»»**

(Автор-разработчик: А. Фёдорова. Художник: Н. Давыдова)

ИГРОВЫЕ КАТЕГОРИИ



– категория «Штаб. SMART»



– категория «Анализ возможностей и рисков. SWOT»



– категория
«Анализ возможностей и рисков.
PEST»



– категория
«Анализ возможностей и рисков.
GAP»



– категория
«Программа и планирование проекта»



– категория «PR»



– категория «Бюджет»



– категория
«Мыслим нестандартно. Креатив»



– категория
«Оценка успешности проекта»



– категория «Секрет»



– категория «Случай»



КАТЕГОРИЯ «ШТАБ. SMART»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

В случае попадания на одно из игровых полей категории «Штаб» команда получает задание по проверке цели разрабатываемого проекта по одному из критериев соответствующих технике постановки целей «SMART»:

- Specific (конкретный);
- Measurable (измеримый);
- Attainable (достижимый);
- Relevant (значимый);
- Time-bounded (соотносимый с конкретным сроком).

Задаваемый критерий определяется по соответствию первых букв техники и буквы на игровом поле.



КАТЕГОРИЯ «АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РИСКОВ. SWOT»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

В случае попадания на одно из игровых полей категории «SWOT» команда получает задание по разработке одного из критериев соответствующих технике анализа «SWOT». Задаваемый критерий определяется по соответствию первых букв техники и буквы на игровом поле:

- Strengths (достоинства);
- Weaknesses (недостатки);
- Opportunity (возможности);
- Threats (угрозы).



КАТЕГОРИЯ «АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РИСКОВ. PEST»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

В случае попадания на одно из игровых полей категории «PEST» команда получает задание по разработке одного из критериев соответствующих технике

анализа «PEST». Задаваемый критерий определяется по соответствию первых букв техники и буквы на игровом поле:

- Political factors (политические факторы);
- Economic factors (экономические факторы);
- Social factors (социальные факторы);
- Technology factors (технологические факторы).



КАТЕГОРИЯ «АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РИСКОВ. GAP»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

В случае попадания на одно из игровых полей категории «GAP» команда получает задание по разработке одного из этапов проекта согласно модели расхождений, применяя анализ «GAP».



КАТЕГОРИЯ «ПРОГРАММА И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

- Дайте характеристику целевой аудитории разрабатываемого проекта.
- Используя метод критического пути СРМ составьте последовательность задач в рамках одного из этапов проекта от начала до его окончания с учетом их взаимосвязи (**при повторном выпадении карты задание выполняется относительно следующего этапа проекта*).
- Используя диаграмму PERT составьте последовательность задач в рамках одного из этапов проекта от начала до его окончания с учетом их взаимосвязи (**при повторном выпадении карты задание выполняется относительно следующего этапа проекта*).
- Используя ZYPP подход проведите анализ одного из этапов проекта (**при повторном выпадении карты задание выполняется относительно следующего этапа проекта*).

- Используя метод ментальных карт составьте последовательность реализации этапов проекта от начала до его окончания.
- Используя метод ментальных карт составьте последовательность задач в рамках одного из этапов проекта (**при повторном выпадении карты задание выполняется относительно следующего этапа проекта*).
- Используя диаграмму Ганта составьте последовательность выполнения основных этапов проекта от начала до его окончания с учетом их взаимосвязи.
- Используя диаграмму Ганта составьте последовательность выполнения задач в рамках одного из этапов проекта (**при повторном выпадении карты задание выполняется относительно следующего этапа проекта*).
- Дайте характеристику разрабатываемому проекту исходя из классификации проектов, предложенной А. Коньшуновой.
- Дайте характеристику миссии и видению разрабатываемого проекта.
- Используя матрицу Эйзенхауэра рассмотрите приоритетность выполнения основных задач разрабатываемого проекта.
- Используя матрицу Эйзенхауэра рассмотрите приоритетность выполнения основных задач в рамках одного из этапов реализации разрабатываемого проекта (**при повторном выпадении карты задание выполняется относительно следующего этапа проекта*).



КАТЕГОРИЯ «PR»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

- Составьте ориентировочный PR-план разрабатываемого проекта.
- Составьте ориентировочный PR (рекламный) текст разрабатываемого проекта с учетом основных каналов восприятия информации.
- Составьте ориентировочный PR (рекламный) текст разрабатываемого проекта с учетом т.н. «Цикла Колба».
- Выберите наиболее оптимальные способы он-лайн продвижения разрабатываемого проекта.

- Выберите наиболее оптимальные способы офф-лайн продвижения разрабатываемого проекта.
- Разработайте ориентировочные PR-особенности «упаковки» разрабатываемого проекта.
- Разработайте ориентировочный PR (рекламный) текст разрабатываемого проекта с учетом проблемных особенностей целевой аудитории проекта.
- Разработайте ориентировочный текст пресс-релиза разрабатываемого проекта.
- Подготовьте ориентировочную спонсорско- /партнерскую- градацию разрабатываемого проекта.
- Подготовьте ориентировочный список составляющих презентационного пакета разрабатываемого проекта.



КАТЕГОРИЯ «БЮДЖЕТ»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

- Раскройте возможные пути финансирования разрабатываемого проекта.
- Составьте ориентировочный список постоянных статей расходов разрабатываемого проекта.
- Составьте ориентировочный список переменных статей расходов разрабатываемого проекта.
- Приведите пример использования формулы безубыточности проекта на примере разрабатываемого.
- Составьте ориентировочный список возможных бартерных спонсоров/партнеров разрабатываемого проекта.
- Составьте ориентировочный список возможных денежных спонсоров/партнеров разрабатываемого проекта.
- Составьте схематичное письмо-заявку для спонсора/партнера/мецената разрабатываемого проекта.



КАТЕГОРИЯ «МЫСЛИМ НЕСТАНДАРТНО. КРЕАТИВ»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте варианты названия проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).
- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте варианты слогана проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).
- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте варианты усовершенствования «упаковки» проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).
- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте новые варианты привлечения целевой аудитории проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).
- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте новые варианты привлечения спонсоров и партнеров проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).
- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте новые варианты промо-мероприятий проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).
- Используя метод фокальных (случайных) объектов разработайте новые варианты девиза проекта (**3 объекта для реализации метода называет команда-соперник*).



КАТЕГОРИЯ «ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

- Опишите предполагаемые результаты для организаторов разрабатываемого проекта.
- Опишите предполагаемые результаты для участников разрабатываемого проекта.
- Опишите предполагаемые результаты для спонсоров / партнеров разрабатываемого проекта.
- Опишите предполагаемые возможности дальнейшего развития разрабатываемого проекта.
- Опишите возможные пути оценки результатов разрабатываемого проекта.
- Опишите предполагаемые качественные и количественные показатели (критерии) оценки эффективности разрабатываемого проекта.



КАТЕГОРИЯ «СЕКРЕТ»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

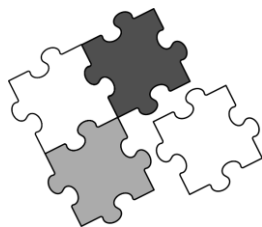
- За проявленную находчивость и смекалку в решении проектной цели получите дополнительный ключ доступа к информационному центру...
- Передвиньтесь на два поля вперед...
- Есть опасность, что Вас засекли... Вернитесь на три поля назад...
- Вы попали в западню... Пропустите раунд...
- Получите бонус-возможность сделать ход за команду-соперника, выбрав её дальнейшее задание.

- Получите задание, выбрав его из категории «PR».
- Получите задание, выбрав его из категории «Программа и планирование проекта».
- Получите задание, выбрав его из категории «Бюджет».
- Получите задание, выбрав его из категории «Оценка успешности проекта».
- Получите задание, выбрав его из категории «Мыслим нестандартно. Креатив».



КАТЕГОРИЯ «СЛУЧАЙ»: ИГРОВЫЕ ЗАДАНИЯ

В случае попадания на поле из категории «Случай» команда передвигается по направлению, указанному стрелкой с последующим выполнением полученного задания.



ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА. ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ (ПО М. БЕЛБИНУ)

Исполнитель (И)

Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство.

Стиль Исполнителя в команде – организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

Председатель (или Координатор) (П)

Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды.

Стиль руководства командой Председателя – радушно принимать вклады, вносимые в деятельность команды, и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

Формирователь (Приводящий в действие) (Ф)

Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Маккиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде.

Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

Мыслитель (Генератор идей) (М)

Это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям.

Стиль Мыслителя – приносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

Разведчик (Исследователь ресурсов) (Р)

Это экстравертный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы.

Стиль построения команды Исследователя ресурсов – создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

Оценщик (О)

Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений.

Стиль построения команды Оценщика – объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Ему может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

Коллективист (К)

Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде.

Стиль построения команды Коллективиста – поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

Доводчик (Завершающий работу) (Д)

Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена.

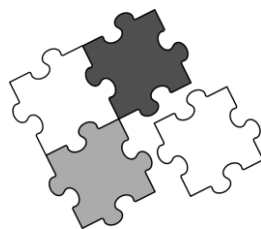
Стиль построения команды Доводчика – настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает что-либо из головы.

Таблица 1

ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ (ПО М. БЕЛБИНУ)

Командная роль		Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель	И	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Председатель (Координатор)	П	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей
Формирователь (Приводящий в действие)	Ф	Взвинчен, состязателен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодушию и самообману	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоен
Мыслитель (Генератор идей)	М	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик (Исследователь ресурсов)	Р	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
Оценщик	О	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, вдумчивость, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других
Коллективист	К	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспосабливаться к людям и ситуациям; способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводчик (Завершающий работу)	Д	Старательный, организованный, добросовестный, осмотрительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

Люди, которых полезно иметь в команде, по своим необходимым для командной работы характеристикам взаимно дополняют, но не дублируют друг друга. Успех командной работы зависит от сбалансированности состава команды. Необходимы не индивидуумы со сбалансированными характеристиками, а командные игроки с достоинствами, компенсирующими недостатки коллег. Таким образом, слабости отдельных людей не будут мешать проявлению их сильных сторон. Далее по тексту рассмотрим непосредственно тест М. Белбина «Командные роли» и его расшифровку.



«КОМАНДНЫЕ РОЛИ» (ТЕСТ М. БЕЛБИНУ)

В этом задании используется приведенный ниже вопросник Белбина. В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному (единственному) ответу.

I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы:

- a)** Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- b)** Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- c)** Генерация идей - мое врожденное достоинство.
- d)** Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- e)** Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность.
- f)** Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- g)** Я быстро выясняю, что сработает в ситуациях, хорошо мне знакомых.
- h)** Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:

- a)** Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.

- b)** Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.
- c)** Я склонен слишком много говорить, когда в группе обслуживаются новые идеи.
- d)** Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
- e)** Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
- f)** Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
- g)** Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
- h)** Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

III. Участие в совместном проекте:

- a)** Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b)** Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- c)** Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d)** Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- e)** Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f)** Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g)** Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.
- h)** На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:

- a) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- b) Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- c) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- d) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- e) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- f) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- g) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- h) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому, что:

- a) Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- b) Мне нравится находить практические решения проблем.
- c) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношение.
- d) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- e) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- f) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- g) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
- h) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- a)** Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- b)** Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- c)** Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- d)** Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- e)** Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- f)** Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- g)** Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- h)** Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:

- a)** Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- b)** Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- c)** Мое стремление обеспечить условия, чтобы работы выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- d)** Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- e)** Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- f)** Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

g) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

h) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10 и итог для всех семи серий равен 70.

Перед анализом результатов вопросника посмотрите, согласны ли Вы с его результатами. Белдин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он нашел, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Прочитайте от начала до конца короткие описания и пометьте их «Высокий» (High), «Средний» (Medium) или «Низкий» (Low), согласно Вашей точке зрения на себя как на члена команды. В успешной команде все 8 ролей нужны (и почитаемы) в большей или меньшей степени в зависимости от задачи.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Заметьте, что эта таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был: a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0. Тогда, используя дешифрирующую таблицу. Ваш первый ряд будет выглядеть так:

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g 0	d 0	f 2	c 2	a 1	h 0	b 4	e 1

Начальные буквы сверху соответствуют типам роли в команде, которые списаны ниже.

Теперь давайте подсчитаем очки.

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c

Итоги:

	<i>Низкая 0 – 33%</i>	<i>Средняя 33 – 66%</i>	<i>Высокая 66 – 85%</i>	<i>Очень высокая 85– 100%</i>	<i>Средний балл</i>
И	0-6	7-11	12-16	17-23	10.0
П	0-6	7-10	11-13	14-18	8.8
Ф	0-8	9-13	14-17	18-36	11.6
М	0-4	5-8	9-12	13-29	7.3
Р	0-6	7-9	10-11	12-21	7.8
О	0-5	6-9	10-12	13-19	8.2
К	0-8	9-12	13-16	17-25	10.9
Д	0-3	4-6	7-9	10-17	5.5

(Используйте эту таблицу для определения двух наиболее подходящих для человека ролей в команде)



ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

ПРОЕКТ. ПРИНЦИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЕКТОВ

Проект (от лат. projectus – буквально брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий) – строго ограниченное по времени предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги, результата или же воздействия.

Проекты имеют между собой целый ряд **обязательных общих признаков**:

1. Они направлены на достижение конкретных целей.
2. Они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий.
3. Они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом.
4. Все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

ПРИНЦИПЫ КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЕКТОВ

(А. Коньшунова)

- **По масштабу:** проект, мультипроект, программа.
- **По сложности:** простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно сложный, комплексно сложный.
- **По срокам:** краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный.
- **По целевой задаче:** функциональный, маркетинговый, кризисный, изменений (реформистский), инновационный и пр.

- **По причине открытия:** новые возможности, функциональное совершенствование, преобразования.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

Жизненный цикл проекта – общность ступеней развития проекта. Каждый проект проходит через все ступени своего развития, то есть любой проект, независимо от своих свойств и характеристик, имеет свой жизненный цикл.

В рамках методологии Института управления проектами жизненный цикл проекта имеет 5 фаз:

1. Концепция, формулирование проекта – по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов.

2. Планирование. Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план – грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о выборе проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость.

3. Выполнение. После утверждения формального плана на менеджера и команду ложится задача по его реализации.

4. Контроль и мониторинг. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми.

5. Завершение. Когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть, необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

КОНЦЕПЦИЯ, СОЗДАНИЕ ПРОЕКТА

На этапе создания (разработки) концепции проекта ключевыми процессами являются:

- Сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование).
- Выявление потребности в изменениях (в проекте).
- Определение проекта:
 - цели, задачи, результаты;
 - ограничения проекта (временные, бюджетные);
 - основные требования, ограничительные условия, критерии;
 - уровень риска;
 - окружение проекта, потенциальные участники;
 - требуемое время, ресурсы, средства и др.
- Определение и сравнительная оценка альтернатив.

- Представление предложений, их апробация и экспертиза.
- Утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

ФОРМАТЫ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

В рамках реализации проектов чаще всего выделяют следующие типы мероприятий:

- коммерческие;
- некоммерческие;
- корпоративные.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПО А.ШУМОВИЧУ

Рассмотрим классификацию проектов, предложенную А.Шумовичем. Отметим, что в таблице указаны только некоторые типы мероприятий. Этот список можно продолжить, дополнив его политическими, общественными, религиозными и другими.

Тип мероприятия	Результаты для участников	Результаты для организаторов
Деловые Дилерские форумы Конференции, форумы, конгрессы Деловые завтраки Мероприятия по связям с инвесторами	Обмен идеями Обучение новым навыкам Установление новых контактов	Повышение лояльности существующих Клиентов и партнеров Привлечение новых Клиентов и партнеров Поиск новых идей Привлечение инвестиций Прибыль от мероприятия
Учебные, образовательные Семинары Тренинги	Обучение новым навыкам Обучение поведению в новых ситуациях Повышение квалификации	Увеличение объемов продаж Повышение эффективности работы Прибыль от мероприятия

Тип мероприятия	Результаты для участников	Результаты для организаторов
Для прессы Пресс-конференции Пресс-туры	Получение самой актуальной и достоверной информации из первых рук	Привлечение внимания прессы Публикации PR-поддержка Позиционирование компании как лидера Антикризисные действия
Выездные мероприятия Презентации Мероприятия по стимулированию сбыта	Получение информации о новинках Получение особых условий для покупок	Увеличение объемов продаж Повышение лояльности существующих Клиентов и партнеров Привлечение новых Клиентов и партнеров
Развлекательные Корпоративные праздники Внутрикорпоративные мероприятия для развития командного духа	Развлечение Общение Укрепление связей внутри коллектива	Повышение лояльности работников Привлечение внимания прессы
Торжественные Банкеты, фуршеты Юбилеи Прием VIP-гостей	Формирование традиций Общение Поддержание статуса	Повышение собственного статуса
Благотворительные Благотворительные обеды, концерты Акции по сбору средств	Возможность помочь нуждающимся Развлечение Общение	Демонстрация социальной ответственности Возможность помочь нуждающимся Привлечение внимания прессы
Массовые Городские праздники Фестивали Выставки Концерты	Развлечение Общение	Привлечение туристов, спонсоров Поддержка культуры Демонстрация социальной ответственности
Спортивные Соревнования	Признание достижений Развлечение	Массовая непрямая реклама Привлечение туристов Демонстрация социальной ответственности

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПРОЕКТА (ЦА)

Целевая аудитория – определенная группа людей, на которую рассчитан конкретный проект.

Входящих в ЦА людей объединяет некая потребность, проблема или нужда, которую и намерен решить предлагаемый проект. Для более точного определения потребностей группы, ее делят на сегменты по полу, возрасту, финансовому положению, сфере деятельности и так далее.

Целевой аудиторией проекта не могут быть все. У каждого проекта есть своя целевая аудитория с уникальными характеристиками.

Возможно выделение нескольких подгрупп (ветвей) в рамках одного проекта. Для каждой из данных подгрупп подготавливается и реализуется своя программная ветвь в данном проекте.

Определение ЦА начинается с простого вопроса: *«Кому необходим / кого заинтересует / на кого рассчитан наш проект?»* Ответ на этот вопрос даст только первый толчок в поиске своего потенциального «клиента». Далее, вопрос конкретизируется, к портрету покупателя добавляются четкие черты.

Приблизительные вопросы при составлении ЦА могут быть следующими:

- Сколько лет моим потенциальным «клиентам»?
- Какого они пола?
- Каковы их финансовые возможности?
- Чем они увлекаются?
- Какие у них проблемы?
- О чем они мечтают;
- Каков стиль их мышления и общения?

Целевой «клиент» выявляется после тщательного анализа рынка и его сегмента, в котором запланирована реализация проекта.

В англоязычных странах популярная **теория сегментирования ЦА** называется **«5W»**, по первым буквам вопросов:

1. **What? (Что?)**. В каком проекте участвует «клиент».

2. **Who?** (*Кто?*). Каковы характеристики «клиента», его пол, возраст и так далее.
3. **Why?** (*Почему?*). В чем его мотив.
4. **When?** (*Когда?*). Когда и как часто осуществляет участие «клиент» в подобных проектах.
5. **Where?** (*Где?*). Как «клиент», через какие пути узнает о проекте.

ПРАВИЛЬНАЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПРОЕКТА

- Прямая (первичная)
- Внутренняя
- Непрямая (вторичная)
- Внешняя

АУДИТОРИЯ ПО КАНАЛАМ ВОСПРИЯТИЯ

Аудиалы – люди, предпочитающие аудиальный (слуховой) канал восприятия и переработки информации.

Визуалы – люди, у которых очень активна зрительно-ассоциативная функция мозга.

Кинестетики – люди, воспринимающие реальность через ощущения.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ СОГЛАСНО Т.Н. «ЦИКЛУ КОЛБА»

- Люди – скептики.
- Люди-логики.
- Люди-практики.
- Люди-балагуры.

МЕТОД ФОКАЛЬНЫХ (СЛУЧАЙНЫХ) ОБЪЕКТОВ

Для современного специалиста крайне важно постоянно генерировать идеи – в мире скорости и конкуренции выжить может только тот, кто способен предложить что-то свежее и неожиданное. Но что делать, если вдохновение на нуле, а ничего нового в голову не идет? Для этого был изобретен метод

фокальных объектов.

Суть метода.

Перенесение признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект. Возникшие необычные сочетания стараются развить путем свободных ассоциаций.

Главный объект находится в фокусе работы – поэтому метод так и называется. Существует и другое название – метод случайных объектов. Оно свидетельствует о том, что свойства заимствуются у действительно случайных объектов, определенных «методом научного тыка».

Данный метод изобрел профессор Берлинского университета Ф. Кунце в 1926 году, изначально дав ему имя «метод каталога». На какое-то время его идея была забыта, но в 1953 году разработки профессора начал исследовать ученый из США Ч. Вайтинг. Он усовершенствовал метод и дал ему новое название, которое знакомо нам теперь – «фокальных объектов».

Главной целью разработанного метода является преодоление косности мышления, развитие способности ассоциативно и творчески мыслить. Проще говоря, обычно в повседневной жизни человек видит перед собой два варианта развития событий. Данный метод предлагает отыскать третий – неожиданный, свежий, тем самым более сильный, чем очевидные и исхоженные пути.

План действий:

- Выделить объект, подлежащий усовершенствованию.
- Выбрать 3-4 случайных объектов (открыв наугад каталог, книгу и т. п.).
- Придумать характеристики, способы использования, которые объединяют объекты.
- Новые сочетания развить путем свободных ассоциаций. Зафиксировать все интересные идеи.
- Оценить новые идеи и отобрать наиболее эффективные с точки зрения реализации.

СЛОГАН ПРОЕКТА. ДЕВИЗ ПРОЕКТА

Слоган – рекламный лозунг, обращение-призыв к потенциальным «клиентам». Слоган несет эмоциональный смысл всей рекламной компании проекта, в ходе которой принимает участие в формировании имиджа как инструмент для создания определенного (позитивного) отношения к нему у «клиентов». По этой причине призыв более подходит для заголовка и концовки, оформленной в виде **эхо-фразы**.

Эхо-фразой называется завершающая часть рекламного текста, которая предназначается для закрепления в сознании потребителя яркого позитивного образа. Также слоган является ключевым элементом текста **матракажа** (франц. вдалбливание).

Матракажем называется реклама на радио и телевидении в виде частого (до назойливости) повторения лозунга. Заметим, что аналогично называется повторение рисунка, символа, мелодии и т.д.

Девиз пригоден для украшения логотипа и для помещения во вводный абзац относительно крупного рекламного текста.

Девиз (в англ. Motto, а никак не slogan) представляет собой краткое изречение, которое содержит в себе идею деятельности проекта/ организации. Обычно девиз оформляется в виде афористического изречения, которое служит кредо для проекта / организации.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА. SMART

Целеполагание – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности. В менеджменте – один из важных этапов стратегического планирования в проектной деятельности.

Цельм – это фиксация результата, который должен быть достигнут за определённый период времени. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет. Различают краткосрочные и долгосрочные цели. Положение здесь и сейчас – для краткосрочных целей. Положение в

будущем – для долгосрочных целей, которое не следует путать с видением и миссией.

Достижение цели зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху реализации проекта – правильно сформулированные цели. В практике управления существуют так называемые **SMART-критерии**, которым должны соответствовать цели. Аббревиатуру SMART ввел в 1954 году Питер Друкер, где каждая буква имела свою расшифровку и отвечала за один из пяти критериев постановки целей:

- конкретный (specific);
- измеримый (measurable);
- достижимый (attainable);
- значимый (relevant);
- соотносимый с конкретным сроком (time-bounded).

Далее остановимся на более детальной расшифровке каждого критерия.

Specific (Конкретный). Цели должны быть обозначенными в виде четких результатов. Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель – один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable (Измеримость). Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения результата и процесса выполнения цели. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы

измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года». В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Attainable (Достижимость). Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителей, партнеров, спонсоров. Если цель не является достижимой – вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителей, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели. Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости услуг, автоматизации ресурсоемких операций».

Relevant (Актуальность). Цели должны быть реалистичными и значимыми, то есть достижимыми конкретными исполнителями. Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом организатор не получит выгоды – такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов.

Time-bound (Ограниченность во времени). Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

МИССИЯ ПРОЕКТА. ВИДЕНИЕ ПРОЕКТА

Миссия – стратегическая (качественная) цель проекта/организации, план реализации которой состоит из определенного количества конкретных целей и заданий проекта.

Видение – идеальное представление о будущем проекта/организации. Видение – это мечта, которая может не стать реальностью, но задает импульс для развития изменений.

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПРОЕКТА. SWOT

Одним из наиболее распространенных и классических методов анализа бизнес-идеи является **SWOT-анализ**.

SWOT – аббревиатура из слов: Strengths (Достоинства), Weaknesses (Недостатки), Opportunity (Возможности), Threats (Угрозы). Этот подход позволяет создать целостное представление о реальных условиях, в которых планируется осуществить данную идею. Сильные и слабые стороны – это внутренняя среда проекта, то, что уже имеется на текущий момент времени. Возможности и угрозы – это факторы внешней среды, они могут произойти, а могут и нет, это зависит, в том числе и от действий и решений организаторов проекта.

Впервые аббревиатура **SWOT** прозвучала в Гарварде в 1963 году на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом

Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews). В 1965 году SWOT анализ был предложен для разработки стратегии поведения фирмы.

Итак, более детально остановимся на описании каждого пункта **SWOT-анализа**.

Strengths (достоинства) – плюсы проекта, его сильные стороны. Свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли.

Weaknesses (недостатки) – минусы проекта, слабые стороны.

Opportunity (возможности) – возможности проекта во внешней среде. Внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели.

Threats (угрозы) – угрозы для проекта во внешней среде. Внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели.

Итак, у организаторов есть заполненная SWOT матрица. Следующим этапом на основании этой матрицы организаторам проекта необходимо составить план мероприятий, по которому они будут работать. Для этого выполняются следующие действия:

- Необходимо отранжировать все факторы по степени влияния.
- Все надуманные и неважные факторы нужно исключить.
- Разбираем то, насколько сильные стороны проекта могут помочь избежать угроз, и достичь возможностей.
- Рассматриваем то, какое влияние слабые стороны проекта могут оказать влияние на возможности и угрозы.
- Как сильные стороны могут помочь исправить слабые стороны.
- Как организаторы могут снизить угрозы.

SWOT анализ – прежде всего инструмент описательной оценки ситуации, который на основе проделанной работы позволяет организаторам прописать основные вектора развития проекта.

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПРОЕКТА. PEST

PEST – факторный анализ для отдельного изучения Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов (Political, Economic, Social and Technology factors), которые могут повлиять на процесс реализации идеи.

Political – факторы политико-правового окружения. При анализе политико – правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования. Рассматривается изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой будет осуществляться проект? Повлияют ли изменения законодательной базы на реализацию проекта.

Economical – факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить ключевые параметры, характеризующие состояние экономики страны/рынка, в рамках которого будет реализовываться проект.

Socio-cultural – факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать уровень квалифицированности кадров. Особенности менталитета, важные культурные ценности местности, на которой собирается реализовываться проект. Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения.

Technological – факторы, характеризующие технологический прогресс. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние.

В расширенный вариант PEST анализа входят еще два показателя: факторы правового характера (L – Legal) и факторы экологического характера (E – Ecological).

Факторы правового характера представляют юридическую среду и более детально рассматривают возможное изменение правовых актов, которые могут повлиять на реализацию проекта. Факторы экологического характера определяют степень влияния реализации проекта на экологическую ситуацию в регионе; а также факторы экологического характера, которые могут отразиться на эффективности реализации рассматриваемого проекта.

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПРОЕКТА. GAP

GAP в переводе с английского языка может означать брешь, пролом, щель, интервал, пробел, лакуна, пропуск, расхождение, разрыв, пропасть и т.д.

GAP-анализ (GAP – разрыв) или «**модель расхождений**» применяется, когда рассматривается анализ разрывов между действительным (настоящим) состоянием (где мы сейчас) и желаемым (куда мы хотим попасть).

Данный метод анализа позволяет четко описать как существующую ситуацию, так и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей.

Как правило, к **анализу разрыв** обращаются в том случае, если не укладывается в свои стратегические цели. Ведь с ростом разрыва между тем, что запланировали и тем, что есть на текущий момент, понижается мотивация участников команды, удовлетворенность работой, уверенность в собственных силах.

Обычно GAP-анализ состоит из 5 этапов:

1) Выбор анализируемой области. В качестве области анализа разрывов может выступать любая часть деятельности. Наиболее часто анализ разрывов проводят в области производительности труда, продаж продукции, компетентности сотрудников, бюджета, PR части.

2) Анализ текущей ситуации. Описывается текущая ситуация.

3) Описание запланированной ситуации.

4) Определение разрыва. Почему текущая ситуация не соответствует запланированной.

5) Описание действий по преодолению разрыва. Составляется план действий по достижению поставленных целей. Выделяются все необходимые ресурсы.

Примеры GAP-ов: GAP коммуникаций, GAP оценки качества, GAP реализации, рыночный GAP, конкурентный GAP, имиджевой GAP, GAP ценности, GAP выполнения, GAP понимания команды и участников проекта, производственный GAP, GAP вовлеченности, GAP отношения, GAP планирования, GAP понимания, GAP стандартизации, GAP стратегия-реализация, GAP нормативов.

ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. СPM

Метод критического пути (Critical Path Method (CPM)) — метод сетевого планирования (анализа), используемый для определения продолжительности проекта путем анализа того, какая последовательность работ (какой путь) имеет наименьшую величину резервов времени.

Основным принципом метода критического пути является вычленение самой продолжительной последовательности задач, начиная от старта проекта и заканчивая его финишной прямой. При этом учитывается взаимосвязь начала и конца процесса. Задания, находящиеся на критическом пути, не имеют временного резерва на выполнение.

При внесении корректировок в их сроки изменяется время, которое нужно затратить на реализацию всего проекта. Поэтому необходимо усиливать контроль за выполнением задач лежащих на критическом пути, в частности, своевременно выявлять возможные проблемы, которые могут увеличить сроки реализации.

По ходу реализации проекта критический путь может меняться и это нормально, ведь стоит обращать отдельное внимание на **околокритические пути** – цепочки работ, которые на день или два отстают от основного, так как

во время корректировок сроков основной цепочки, некоторые задачи из способны попасть на указанный критический путь.

Чтобы правильно рассчитать критический путь проекта, необходимо представить, что начальный этап проекта является стартом с нулевым показателем длительности. В таком случае время, необходимое для завершения первоначальных работ, будет зависеть от их продолжительности.

Период начала любой задачи нужно считать соответствующему позднейшим датам завершения задач, включенных в этот объем работ. Принято считать, что деятельность по последующим работам в календарно-сетевом графике не начинается, если не окончены предшественники.

Важно начинать разработку графика с установления целей и определении границ проекта, которые, как правило, зависят от трех составляющих проектной реализации в виде длительности, цены и качества, наличия сотрудников и специального оборудования и других нюансов.

Вторым шагом является определение проектных работ и расчет их продолжительности.

На третьей стадии проводится анализ отношений операций, на основе которого разрабатывается специальный сетевой график, демонстрирующий указанные отношения.

Метод применяют при условии, что:

1. Проект имеет сетевую структуру, то есть между работами есть связи и несколько работ выполняются параллельно.
2. У проекта есть ограничение по времени или конечный срок.

Метод критического пути используется для выявления в проекте самой продолжительной цепочки работ, которую уже невозможно распараллелить или выполнить вперед других работ. Такая последовательность работ и называется **критическим путем**. Она определяет продолжительность проекта.

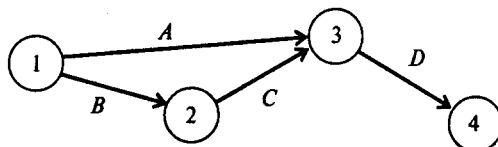
Особенности построения. Исходным шагом для применения метода СРМ является описание проекта в виде перечня выполняемых работ с указанием их

взаимосвязи. Для описания проекта используются два основных способа: **табличный** и **графический**.

Рассмотрим следующую таблицу, описывающую проект:

Работа	Непосредственно предшествующие работы	Время выполнения
<i>A</i>	—	t_A
<i>B</i>	—	t_B
<i>C</i>	<i>B</i>	t_C
<i>D</i>	<i>A, C</i>	t_D

В первом столбце указаны наименования всех работ проекта. Их четыре: *A*, *B*, *C*, *D*. Во втором столбце указаны работы, непосредственно предшествующие данной. У работ *A* и *B* нет предшествующих. Работе *C* непосредственно предшествует работа *B*. Это означает, что работа *C* может быть начата только после того, как завершится работа *B*. Работе *D* непосредственно предшествуют две работы: *A* и *C*. Это означает, что работа *D* может быть начата только после того, как завершатся работы *A* и *C*. В третьем столбце таблицы для каждой работы указано время ее выполнения. На основе этой таблицы может быть построено графическое описание проекта.

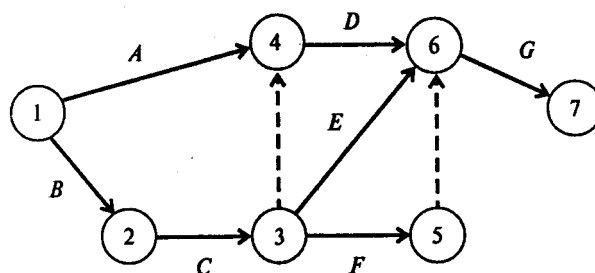


На схеме проект представлен в виде графа с вершинами 1, 2, 3, 4 и дугами *A*, *B*, *C*, *D*. Каждая вершина графа отображает событие. Событие 1 означает начало выполнения проекта. Иногда такое событие обозначают буквой *S* (*start*). Событие 4 означает завершение проекта. Для обозначения такого события иногда используют букву *F* (*finish*). Любая работа проекта — это упорядоченная пара двух событий. Например, работа *A* есть упорядоченная пара событий (1, 3). Работа *D* — упорядоченная пара событий (3, 4). Событие проекта состоит в том, что завершены все работы, «входящие» в соответствующую вершину. Например, событие 3 состоит в том, что завершены работы *A* и *C*.

Рассмотрим другой проект, представленный следующей таблицей:

Работа	Непосредственно предшествующие работы	Время выполнения
<i>A</i>	—	t_A
<i>B</i>	—	t_B
<i>C</i>	<i>B</i>	t_C
<i>D</i>	<i>A, C</i>	t_D
<i>E</i>	<i>C</i>	t_E
<i>F</i>	<i>C</i>	t_F
<i>G</i>	<i>D, E, F</i>	t_G

Графическое описание проекта, построенное по этой таблице, имеет вид, показанный ниже:



В этом графическом описании проекта, кроме тех работ, которые указаны в таблице, использованы две «фиктивные» работы (3, 4) и (5, 6). На схеме они показаны штриховыми линиями. Эти работы не требуют времени на их выполнение и используются в графическом представлении проекта лишь для того, чтобы правильно отобразить взаимосвязь между работами.

Получив графическое представление проекта, мы обеспечили себе возможность провести расчеты методом СРМ.

ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. PERT

Диаграмма PERT (от англ. Program Evaluation Review Technique) – это многоцелевой инструмент в управлении проектами, который графически отображает сроки и ход задач проекта.

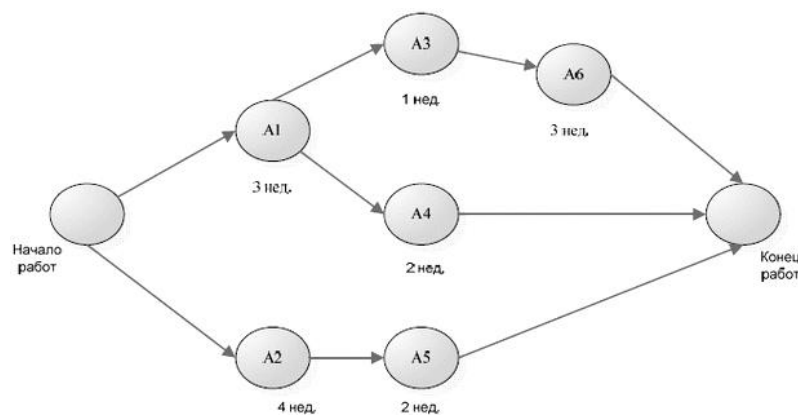
Диаграммы состоят из **кругов или прямоугольников (узлов)**, которые представляют собой ключевые вехи в рамках проекта. **Линии или векторы**, которые определяют различные задачи соединяют узлы.

Когда стрелка рисуется от задачи А к задаче В, то это означает, что задача А должна быть обязательно завершена до начала задачи В. Вы можете создать параллельные задачи, которые могут быть расположены на той же стадии, но на разных линиях задач. Они не должны зависеть друг от друга.

Элементы техники оценки и анализа проектов PERT

- Стрелки показывают направления и указывают на потоки событий, которые должны произойти.
- Пунктирные линии представляют собой фиктивные активности, которые являются элементами, расположенными на другом пути.
- Номера, присвоенные каждой задаче, регулируют их.

Как правило, диаграмма содержит горизонтальный график с подразделениями (дни или недели).



Последовательные шаги по созданию диаграммы PERT

- Составьте список уровней и этапов проекта, определите время, необходимое для завершения каждого события.
- Добавьте зависимости для создания связи между событиями.
- Линии покажут время, которое занимает каждое событие.
- Каждая линия на диаграмме должна прийти к шагу, который связан с завершением события.

Диаграмма также отображает критический путь с последовательностями задач, которыми необходимо тщательно управлять, чтобы закончить все цели вовремя.

Одной из отличительных особенностей PERT -анализа является то, что для каждого действия предлагается три оценки его длительности – оптимистическая (О), наиболее вероятная (В) и пессимистическая (П). Последовательность соединений (дуг), в которой конец каждой предшествующей совпадает с началом последующей, трактуется как путь от отправной вершины к завершающей, а сумма длин таких дуг – как его продолжительность. Начало и окончание реализации проекта связаны множеством путей, длины которых различаются. Наибольший путь определяет длительность всего этого проекта, минимально возможный при зафиксированных характеристиках дуг. Это и есть критический путь, именно на основе продолжительности составляющих его работ прогнозируется общая длительность проекта.

ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. ZYPP

Циклично Ориентированное Проектное Планирование (ZYPP).

Подход основан на сотрудничестве и коммуникации всех участников процесса. Он делает упор на то, что все участники проекта вместе отвечают за достижение целей и, исходя из этого, строит технические производственные процессы.

Основными этапами ZYPP подхода являются:

- 1) Анализ проблем, видение командой будущего:* Как будет развиваться в будущем ситуация, являющаяся на данный момент проблематичной? Что произойдет, если мы ничего не будем делать? В лучшем и в худшем случае? Как изменится ситуация, являющаяся причиной нашей проблемы, в будущем? Каково наше представление о будущем?
- 2) Следующим важным этапом является формулирование целей разных иерархий:* долгосрочная стратегия, непосредственно целей проекта, оперативных задач и допущений – тех факторов, которые могут оказать значительное влияние на проект, но возникновение которых невозможно контролировать.

3) *Исходя из этого, проектируется структура и конкретный план выполнения задач.*

В течение реализации проекта подход **ZYPP** основывается на отмечании вех – **необходимых промежуточных результатах**, которые необходимо получить на важных стадиях проекта для того, чтобы проект мог перейти на следующую стадию. Это значительно уменьшает риски и упрощает финальную стадию проекта – мониторинг и оценку.

ZYPP позволяет: довольно быстро составлять подробные планы реализации идей; на этапе планирования выявлять возможные ошибки и сбои; находить новые решения, способные сделать проекты лучше.

Идея ZYPP: составляем вариант плана – пересматриваем его и вносим корректировки – снова просматриваем план и вносим корректировки – ..И так до тех пор, пока все не станет ясно.

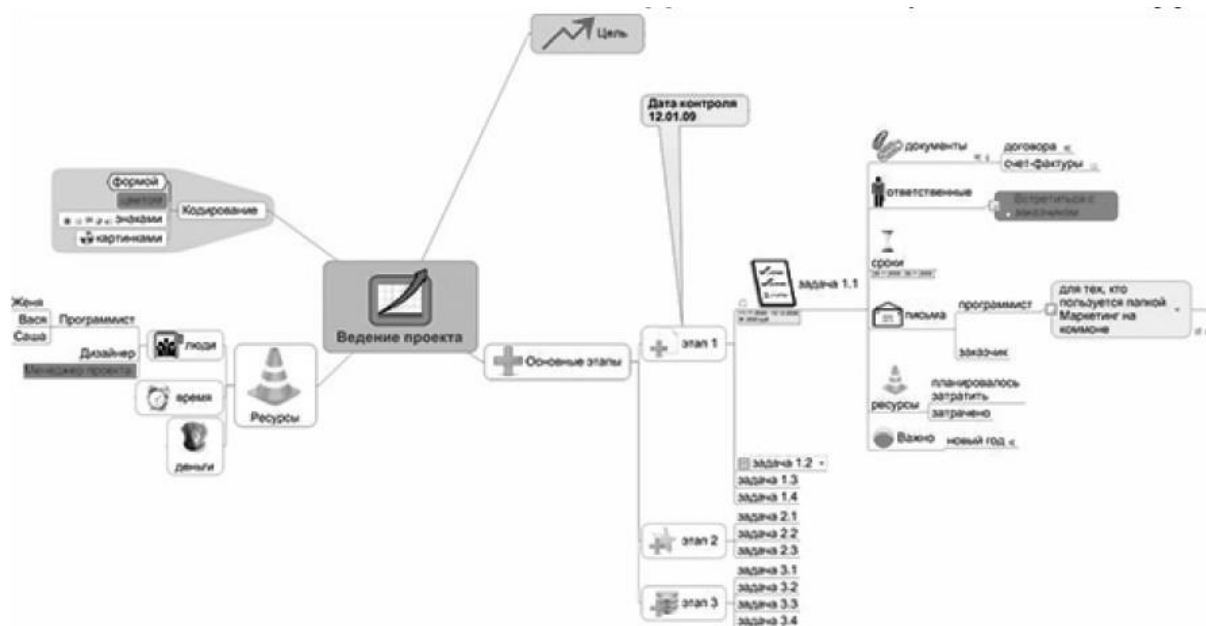
Желательно сделать как минимум 7 подходов.

Лучший критерий хорошо проделанной работы – когда при очередном просмотре плана, команда приходит к выводу, что в нем уже нечего менять.

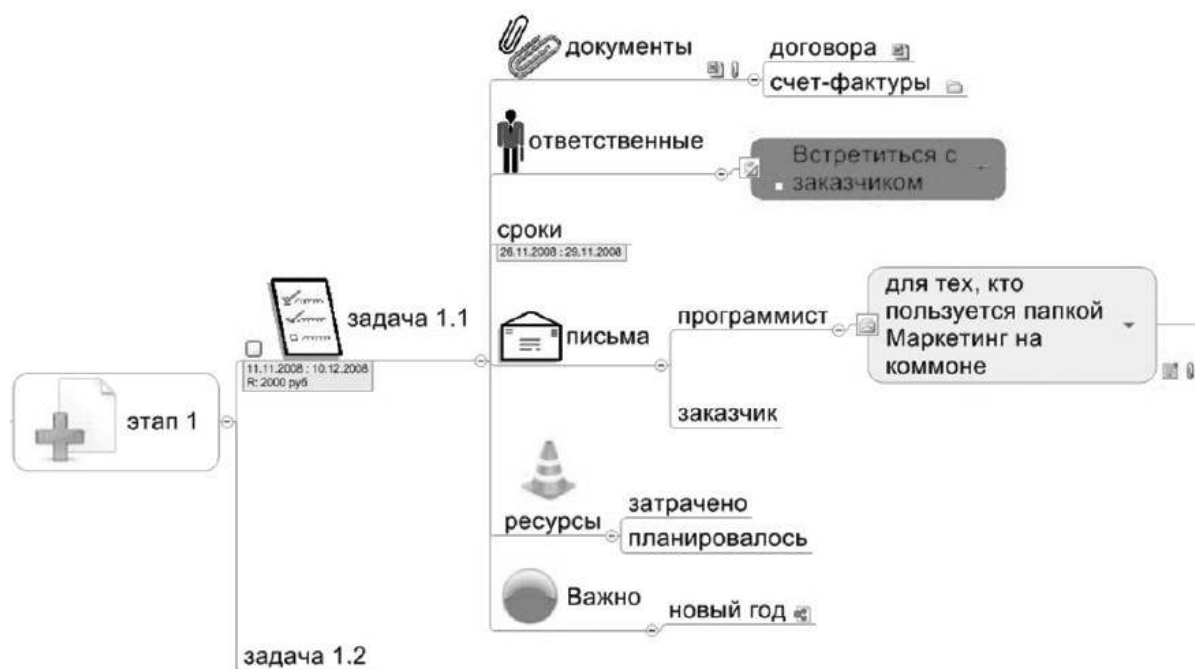
ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. МЕНТАЛЬНЫЕ КАРТЫ

В основе этого подхода лежит принцип, относящийся к ассоциативным мыслительным процессам, отправной точкой которых является центральный объект продукт/услуга. Разработка подобной карты дает большое разнообразие возможных вариантов реализации идеи, структуризации задач.

Предлагаемый метод помогает составить детальное представление как о спектре задач, которые необходимо решить для достижения намеченной цели, так и о конкретных шагах. Движение «от концепции к деталям» дает понимание объема предстоящих работ, что на этапах реализации проекта поможет определить границы временных затрат, позволит увидеть взаимосвязь между отдельными направлениями.



Для составления карты необходимо в центре поместить объект (цель/задачу или название продукта/услуги). Далее необходимо определить ключевые вопросы, решение которых приведет к намеченной цели. От каждого вопроса будут идти ответвления, на концах которых фиксируются необходимые шаги, варианты действий и т.д. Подобный способ записи позволяет диаграмме связей неограниченно расти, поэтому, учитывая эффект инкубации, дайте себе возможность в течение нескольких дней дополнить или, при необходимости, скорректировать намеченные шаги.



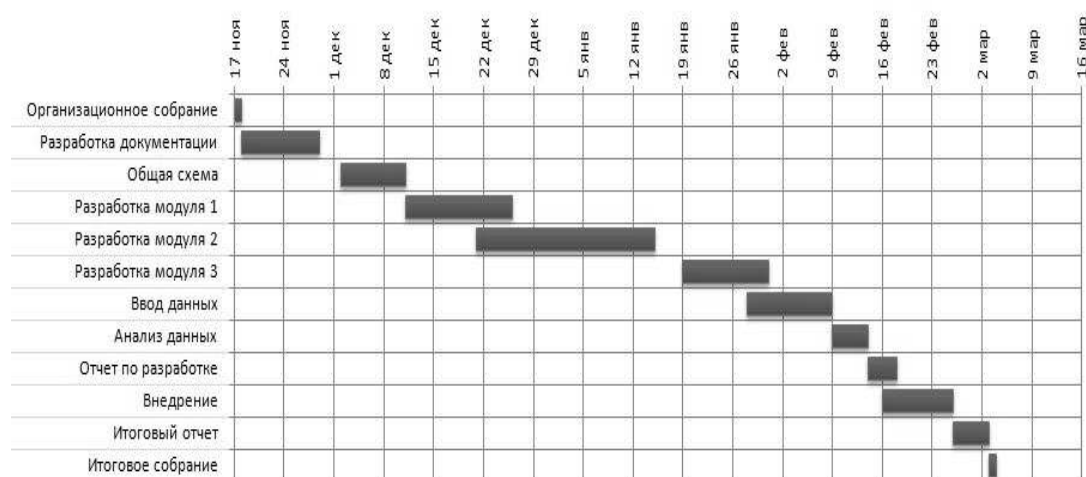
ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА.

ДИАГРАММА ГАНТА

Одним из основополагающих методов оптимизации процесса выполнения работ является **методика диаграмм Гантта**. Все современные системы управления проектами и планирования предлагают представление графиков работ в виде диаграмм Гантта.

Во главу своего метода Генри Гантт поставил **время**, а основой принятия управленческих решений – **сравнение запланированного и фактического состояния работ**.

На диаграммах Гантта **по горизонтали** показываются **интервалы времени**, а **по вертикали** – **работы, операции, которые должны быть выполнены**.



Следовательно, горизонтальные отрезки отражают длительность выполнения работ. На диаграмме, помимо основных блоков, может присутствовать специальный дополнительный столбец, показывающий процент выполнения работы.

Особые отметки – **вехи** – применяются для выделения двух и нескольких задач и демонстрации последовательности их выполнения. Так же на диаграмме с помощью стрелок можно отображать взаимосвязи задач друг с другом. Диаграмма представляет возможность наглядно представлять как последовательные шаги выполнения проекта, так и задачи, требующие одновременного выполнения.

ИНСТРУМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА. МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

Как отсеять неважные дела и сконцентрироваться на важных? Нужно «поставить на место» те дела, которые кажутся важными, но на самом деле таковыми не являются. Это легко сделать с помощью матрицы, предложенной Д. Эйзенхауэром. Все дела в ней классифицируются по степени важности и срочности.

А. Важные и срочные. Нужно сделать их немедленно.

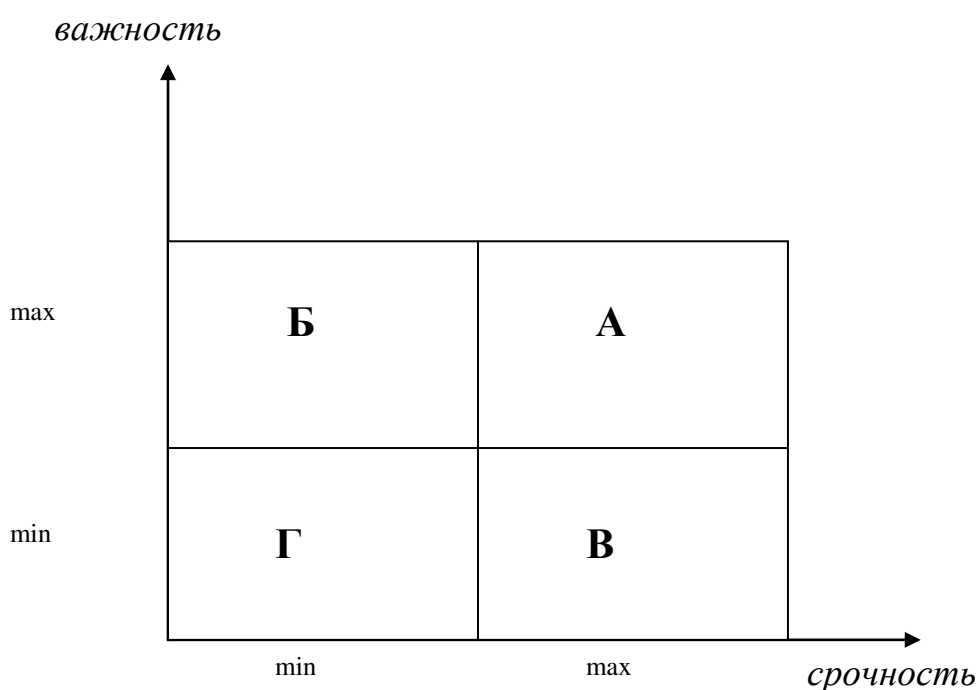
Б. Важные и несрочные.

В. Неважные и срочные. Именно эти дела «прикидываются» важными, маскируясь под дела «А». Именно дела «В» создают атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи.

Г. Неважные и несрочные, или корзина для мусора. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают рабочий день, убивая ими лучшие рабочие часы.

Матрица Эйзенхауэра как инструмент расстановки приоритетов идеально подходит для кратковременного планирования.

Рассматриваемая матрица имеет следующий вид:



БЮДЖЕТ МЕРОПРИЯТИЯ. ФОРМУЛА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Бюджет мероприятия – смета расходов на подготовку, включая постоянные и переменные статьи.

Постоянные статьи	Переменные статьи
Аренда помещения	Организация питания (кейтеринг)
Аренда света и звука	Печать раздаточного материала
Фотограф, видео-съемка	Аренда гостиницы
Аренда декора (украшений)	Печать приглашений
Гонорары вип-гостей	Дегустационный материал
Питание и проживание вип-гостей	Организация трансфера
Трансфер вип-гостей	Аренда спорт, инвентаря
Любая реклама – печать афиш, флаеров, баннеров, SMM	Изготовление отличительной символики
Охрана	Подарки участникам
Прокат костюмов для артистов	Изготовление сувениров
и др.	и др.

Формула безубыточности мероприятия имеет следующий вид:

$$\text{ФР} : (\text{СУ} - \text{ПР}) = \text{кол-во человек}$$

ФР – фиксированные расходы

СУ – стоимость участия (билет, взнос)

ПР – переменные расходы

Следует обратить внимание на то, что рассматриваемая формула не учитывает спонсорских средств.

РАБОТА С ПАРТНЕРАМИ И СПОНСОРАМИ. ВИДЫ ПАРТНЕРОВ И СПОНСОРОВ

Меценат – компания или частное лицо, которые дают денежные средства, не требуя ничего взамен, из личных благих побуждений и желания помочь. Обычно не работают с коммерческими мероприятиями.

Спонсор – компания или частное лицо (реже), которые дают денежные средства в обмен на организованную рекламную компанию.

Партнер – один из участников совместного проекта по отношению к другим участникам.

Виды партнеров и спонсоров:

- **Денежные партнеры/спонсоры.** Дают деньги в обмен на рекламу. Обычно работают по договору оказания рекламных услуг.
- **Бартерные партнеры/спонсоры.** Предоставляют свои услуги бесплатно в обмен на рекламу (типография, гостиницы, авиакомпании, площадки). Могут работать как по договору, так и без него.
- **Информационные партнеры/спонсоры.** Оказывают информационную и рекламную поддержку (СМИ, тематические сайты, службы рассылок, рекламные агентства). Часто работают без договора, предоставляют подтвержденный печатями медиа-план.

Как выбрать потенциального партнера/спонсора:



ГРАДАЦИЯ ПАРТНЕРСКИХ/СПОНСОРСКИХ ПАКЕТОВ

1	2	3
Титульный	Платиновый	Партнер
Генеральный	Золотой	При поддержке
Официальный	Серебряный	Спасибо за участие
Спонсор-участник		

Возможно использование в различных сочетаниях. А также любые **спец. градации**: сладкий спонсор, вкусный спонсор, специальный партнер, стратегический партнер, интернет-партнер, генеральный интернет-партнер, совместно с..., благодарим за участие, спасибо за поддержку, под патронатом, официальная гостиница, официальный перевозчик мероприятия, официальный автомобильный партнер и др.

ПОРЯДОК РАБОТЫ С ДЕНЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ/СПОНСОРАМИ

1. Звонки по списку, назначение личных встреч / рассылка писем-заявок.
2. Подписание договоров, выставление счетов.
3. Перечисление денежных средств (возможно частями).
4. Организация рекламной компании.
5. Представление пригласительных на мероприятия проекта.
6. Формирование отчета после реализации мероприятий проекта.
7. Подписание акта выполненных работ.
8. Изготовление благодарственного спонсору.

ПОРЯДОК РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПАРТНЕРАМИ/СПОНСОРАМИ

1. Звонки по списку, назначение личных встреч / рассылка писем-заявок.

2. Подписание договоров (?) и медиа-планов.
3. Размещение рекламы проекта (мероприятий проекта)
4. Размещение логотипов проекта/организации в рекламной компании проекта.
5. Представление пригласительных на мероприятия проекта.
6. Формирование отчета (+пост-релизов) после реализации мероприятий проекта.
7. Изготовление благодарственного письма партнеру/спонсору.

ПОРЯДОК РАБОТЫ С БАРТЕРНЫМИ ПАРТНЕРАМИ/СПОНСОРАМИ

1. Звонки по списку, назначение личных встреч / рассылка писем-заявок.
2. Подписание договоров (?) и соглашений.
3. Размещение логотипов проекта/организации в рекламной компании проекта.
4. Оказание услуг партнером/спонсором.
5. Представление пригласительных на мероприятия проекта.
6. Формирование отчета после проведения проекта/мероприятий проекта.
7. Изготовление благодарственного письма партнеру/спонсору.

ПИСЬМО-ЗАЯВКА ПАРТНЕРУ/СПОНСОРУ

- Фирменный бланк проекта/организации.
- Дата и номер исходящего письма.
- Обращение.
- Суть заявки (что конкретно надо).
- Характеристика проекта/мероприятия (место, время, аудитория, кол-во, цель, описание проекта/мероприятия в рамках проекта, сайт).
- Что получит партнер/спонсор взамен
- Запрос личной встречи
- Контактное лицо, телефон, почта.

ПЛАН СХЕМА РАЗРАБОТКИ PR-ТЕКСТА ПРОЕКТА С УЧЕТОМ ПРОБЛЕМНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

- Выбор основной проблемы ЦА.
- Обозначение предварительных попыток решения заявленной проблемы ЦА и их неудача (провал).
- Описание наличия возможностей / путей решения данной проблемы, предлагаемых организаторами проекта (новый/эффективный способ).
- Приглашение ЦА к участию в проекте.
- Подробности возможности участия.
- Ограниченность мест для участия.
- Форма регистрации. Конкретные данные для связи.

ОН-ЛАЙН ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТА/МЕРОПРИЯТИЯ

- Сайт.
- Баннеры на других сайтах (разные баннеры для разных сегментов ЦА).
- Размещение пресс-релизов.
- Именные рассылки.
- Группы/страницы/встречи в социальных сетях, где «обитает» ЦА проекта.
- Блог.
- Микроблог.
- Видеоблог.
- Контекстная реклама.
- Акции/ конкурсы/ розыгрыши.
- Работа с ЛОМ (лидерами общественного мнения).
- Работа на форумах.
- Ютуб канал.

РАЙДЕР БЫТОВОЙ

Райдер бытовой – документ (группа документов), содержащий перечень требований к быту (в том числе к питанию, охране и способу передвижения), предъявляемый выступающим к организаторам проекта/мероприятия.

РАЙДЕР ТЕХНИЧЕСКИЙ

Райдер технический – документ (группа документов), содержащий перечень технического оборудования и информацию о специалистах, которые нужны для обслуживания необходимого для выступления приглашенного гостя оборудования.

ПРЕСС-РЕЛИЗ

Пресс-релиз – документ для СМИ с новостью.

Структура пресс-релиза: что-где-когда-почему-для чего-случилось (случится).

Важно:

1. Тема пресс-релиза должна быть интересна аудитории СМИ (не организаторам).
2. Шрифт 14 кегля, интервал – полуторный.
3. Название обязательно.
4. Длинные предложения разбивайте на короткие.
5. Только одна главная новость в одном пресс-релизе.
6. Обязательно контакты для уточнения информации.
7. Очень желательны фотографии (высылаются приложением) или наличие видео.
8. Уместить все в 1 страницу.
9. Высылать уместнее на фирменном бланке.

ЦВЕТОВАЯ ГАММА В РЕКЛАМЕ ПРОЕКТА/МЕРОПРИЯТИЯ

Цвет в дизайне рекламы — одно из самых эффективных визуальных средств. Поэтому значительная часть времени и средств для создания рекламы уходит именно на поиски цветовой гаммы, который заставит целевую аудиторию обратить внимание на предлагаемый проект или мероприятие.

Цвет в рекламе выполняет ряд функций:

1. Привлекает внимание.
2. Способствует пониманию сути проекта/мероприятия.
3. Увеличивает запоминаемость рекламы.
4. Выделяет определенные компоненты рекламы.
5. Подчеркивает определенные свойства/стороны проекта/мероприятия.
6. Формирует позитивное отношение к рекламе.

Красный цвет в рекламе настраивает на решительные действия. Красные цвета используют во время сезона скидок и распродаж, а также для того, чтоб донести какую-то срочную и очень важную информацию. Как отмечают психологи, красный цвет вызывает сильное желание совершить какое-то действие. Данный цвет лучше всех остальных привлекает к себе внимание, фиксирует его на желанном предмете.

Психология цвета утверждает, что семантика красного как бы говорит: «Не проходи мимо, обрати внимание. Действуй ради того, чтоб действовать: необдуманно, быстро, решительно, дерзко».

Красный цвет также обладает некими сексуальными флюидами, и часто используется в рекламе с эротическим характером. Также стоит использовать красный цвет в той рекламе, целевой аудиторией которой являются мужчины. Для них он всегда был знаковым. Видимо, мужской мозг особенно четко воспринимает и концентрируется на данном спектре цветов.

Но не стоит переоценивать возможности красного цвета: он будет действенный, если использовать в меру. Выделите небольшую надпись, или часть объявления, и этого будет достаточно чтоб привлечь внимание. В то же

время, если красного будет много, то это способно вызвать некое отвращение, раздражение, или даже агрессию.

Оранжевый цвет в рекламе помогает получить прилив жизненных сил, настраивает на оптимизм и радость. Предки считали, что оранжевый цвет дает здоровье, и развивает творческие способности. Эксперты отмечают, что данный цвет лучше всего использовать в рекламе медицинских препаратов, товаров для детей, а также различных услуг, которые связаны со сферой здравоохранения.

Психология цвета отмечает, что оранжевый придает бодрость и активность, но в тоже время оставляет человека в спокойном состоянии. В этом его характерная отличительная черта от красного цвета, который тоже придает сил, но в тоже время будоражит и возбуждает.

Желтый цвет в рекламе настраивает на общение и коммуникабельность. Психологи отмечают, что желтый очень общительный и открытый, поэтому, его лучше всего использовать в рекламе товаров схожего типа. Также он передает спокойствия и уравновешенности буйным эмоциям, утихомиривает волнение, заставляет человека чувствовать себя спокойно и комфортно. Желтый цвет ассоциируется с теплом и радостью, передавая такие же эмоции тем, кто на него смотрит. Удивительный факт: данный цвет способен «наделять» многие предметы интеллектом. Поэтому, реклама современных гаджетов выполняется в желтых цветах, или всевозможных его оттенках.

Этот цвет отлично сочетается с красным, создавая интересное слияние, привлекающее к себе на долго взгляд человека.

Но не стоит забывать, что желтый цвет также используется и в совершенно иной интерпретации. Это цвет рискованных и опасных ситуаций. Он есть на машинах газовых служб и спасателей, на знаках радиации и всевозможных предупреждения об угрозах. Тракторы, бульдозеры, тяжелая рабочая техника тоже маркируется желтым цветом. Если Ваша реклама связана с чем-то таким, то смело берите за основу именно данный цвет.

Зеленый цвет в рекламе расслабляет и смягчает, снимает остроту и успокаивает человека. Зеленый ассоциируется с природой. Он очень хорош в

рекламе различных натуральных продуктов питания, медикаментов, средств по уходу за кожей. Часто зеленый используется в рекламе больниц, аптек, клиник, центров здоровья и т.д.

Данный цвет можно использовать в рекламе различных финансовых учреждений, партнерских программ, способов продаж и заработка. Помимо того, что он не навязчивый и расслабляющий, зеленый также провоцирует желание попробовать что-то новое, испытать то, чего ранее не знал. Отлично сочетается с синим и белым цветом. Именно палитра этих цветов используется в рекламах всевозможных продуктов природного происхождения.

Розовый цвет в рекламе ассоциируется с романтикой и отношениями. Именно реклама продукции данного направления должна сопровождаться розовыми цветами и его оттенками. Психология цвета отмечает, что розовый усиливает чувства, делая нас более нежными и ласковыми. Рекламный спектр, где можно использовать этот цвет, очень широкий: от салонов красоты, рекламы парфюмов и косметики, до брачных агентств и семейных центров.

Голубой цвет в рекламе тоже настраивает на чувства. Конечно, действует он не так, как розовый, и направлен больше на платонические, духовные отношения. Этот цвет ассоциируется с небом и водой, с чистотой, спокойствием, плавным движением и развитием. Очень хороший и аккуратный цвет, правильное использование которого способно принести очень много пользы.

Также голубой цвет связывают с духовным развитием. Поэтому, будет уместным его использовать в рекламе различных центров духовного развития, курсов йоги, каких-то эзотерических лекций и встреч.

Синий цвет – самый оптимальный вариант в рекламе. Во-первых, он не раздражительный. Это цвет воды, и на него можно смотреть часами. Самые посещаемые сайты в интернете (те же социальные сети), используют в основе синий цвет. Он привлекает внимание как и красный, но в отличие от второго никогда не вызовет раздражения и гнева. Очень лояльный цвет. Даже тяжело очертить конкретный сферы, где вы можете использовать синие цвета. Они

идеально подойдут для рекламы товаров, которые должны ассоциироваться с надежностью и авторитетностью. Многие компании используют синий цвет в своих логотипах и корпоративных цветах. Лучше всего синий цвет и его оттенки использовать компаниям, занимающимся авиа-перевозками, аэропортам, производителям кондиционеров и вентиляторов, освежителей дыхания, минеральной воды, морским портам и туристическим фирмам.

Синий отлично сочетается с белым, и это, пожалуй, беспроигрышный вариант. Если вы хотите в своей рекламе сочетать синий и какой-то другой цвет, то нужно быть очень аккуратным, чтоб не создать отталкивающий эффект. Хорошим вариантом объединения синего и красного является флаг США. Но это, как нам кажется, исключение из правил, нежели закономерность. Синий хорош сам по себе, и умелое его использование принесет множество выгод.

Фиолетовый цвет в рекламе используется не часто, но на него нужно обратить должное внимание. Психология цвета говорит нам, что фиолетовый несет в себе внутреннюю гармонию и сосредоточенность. Он помогает углубиться в себя, абстрагировавшись от всего ненужного и тревожного для Вас в данный момент. Еще одна важная деталь – фиолетовый стимулирует те участки мозга, которые отвечают за творческий потенциал и развитие. И совершенно не случайно творческие люди выбирают за основу именно фиолетовый цвет. Опытные маркетологи советуют использовать этот цвет в рекламе товаров, где нужно подчеркнуть новизну и креативность, или же в тех случаях, когда реклама направлена на творческих людей. Достаточно несколько фиолетовых элементов, и Ваш посыл будет воспринят в правильном ключе.

Черный цвет в рекламе приходится встречать не очень часто, и этому есть вполне логическое объяснение. У всех людей с нормальной психикой, черный ассоциируется с чем-то темным, угрюмым, грустным. Он заставляет погружаться в себя, испытывать не совсем радостные чувства. Поэтому старайтесь не делать свою рекламу темную, не перенагружайте ее черными цветами. Конечно, есть всемирно известные бренды, которые используют данный цвет в своих логотипах и рекламных роликах, но это, скорее всего,

исключение из правил. Да и если бренд известен на весь мир, то он может позволить себе нестандартные решения.

Белый цвет полная противоположность черного. Он несет в себе открытость, свет, чистоту. Но не забывайте, что это полностью нейтральный цвет. Хоть он никогда и не вызовет раздражения или негативных эмоций, но и нужный посыл при помощи белого будет донести очень тяжело. Как правило, на белом фоне изображают надписи, рисунки, которые направлены на обычное ознакомление, без дальнейших активных действий. Используя белый цвет в рекламе, вы не сможете акцентировать внимание на чем-то конкретном, расставить правильно приоритеты. Хотя в сочетании с красным, белый дает отличный эффект и невероятный результат. Многие надписи о скидках, акциях и распродажах делаются именно на белом фоне красными буквами, либо наоборот.

Таким образом, при выборе цвета в дизайне рекламы проекта/мероприятия необходимо обязательно учитывать:

1. Цель воздействия рекламы.
2. Создаваемый образ (имидж).
3. Целевую аудиторию (пол, возраст, национальность, место проживания, культурные традиции).
4. Психофизиологические возможности цвета.
5. Формообразующие и композиционные возможности цвета.
6. Условия восприятия рекламы (освещение, расстояние, скорость восприятия, окружение).

ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ ПРОЕКТА

Для достижения главной цели необходимо пройти различные стадии проекта, основанные друг на друге. Поэтому важно контролировать, достигнуты ли результаты в конкретных этапах проекта. В этом, кроме конкретно сформулированных целей, помогают установленные измеряемые признаки – так называемые индикаторы. **Индикаторы** устанавливают

требования, предъявляемые к достижению конкретной цели. Они являются основой для оценки проекта.

Термин **«Evaluation»** (рус. «оценка», здесь – «оценка программ») произошел от латинского слова «valor», т.е. «ценность» и префикса «e/ex», т.е. «из» и означает «оценивание», «извлечение из чего-то ценности». В широком смысле слова этот термин описывает «процесс определения ценности продукта, процесса или программы, для чего не обязательно необходим систематический метод или же не подлежащие оглашению доказательства для обоснования оценки». Согласно этой интерпретации каждый взгляд утром из окна для определения погоды уже является оценкой.

Оценочные критерии могут быть самыми различными. Очень часто они ориентированы на определение того, какую пользу приносят тот или иной объект, положение дел или же процесс развития определенным лицам или группам. Их могут устанавливать заказчик оценки, целевая группа, участвующие заинтересованные группы, сам специалист по оценке или же все вместе. Очевидно то, что в зависимости от выбора критериев результаты оценки пользы могут быть самыми различными. При этом важно не только то, кто устанавливает критерии оценки, но и то:

- с какой целью будут использованы результаты оценки (какие цели будут преследоваться с их помощью),
- какие задачи ставятся перед оценкой (на какую фазу программы она направлена),
- какую перспективу анализа она примет (какой интерес познания она преследует),
- как будет проходить оценка (на какую исследовательскую модель она опирается и какие методы при этом используются) и
- кто проводит оценку (организация, осуществляющая программу или же внештатный орган).

Цели оценки. Проведение оценки может быть направлено на достижение четырех взаимосвязанных целей:

Получение информации. Оценка должна предоставить информацию, которая принесет пользу заказчикам и целевым группам программ. Так, их может интересовать, функционирует ли программа без осложнений, какие потребности существуют у целевой группы, доходят ли мероприятия до целевой группы, насколько принимается та или иная программа, в состоянии ли организации, проводящие программы, эффективно и рентабельно их воплощать, как изменились внешние условия, как это повлияло на ход программы или же на достижение целей и результаты программы, какой вклад делает программа для решения названной проблемы, действительны ли наблюдаемые изменения, связанные с программой или же с другими факторами и др.

Осуществление контроля. Целью сбора информации является оптимизация решений руководства. Как правило, при оценке программы на первом месте стоит стремление получить информацию для того, чтобы иметь возможность принимать руководящие решения, например, быстро суметь устранить имеющиеся дефициты. Одновременно оценка показывает, все ли участники программы выполняют свои задачи, обладают ли они достаточной квалификацией и компетенцией и т.д. С каждой оценкой прямо или косвенно связана определенная форма контроля.

Обеспечение прозрачности. Оценки предоставляют шанс для прозрачности в диалоге. Если результаты оценки будут раскрыты, то это будет способствовать диалогу между различными деятелями (инвесторами, осуществляющими программу организацией, целевыми группами и иными участниками или лицами). На основе полученных результатов можно совместно и понятно для всех подвести баланс того, насколько успешно протекает сотрудничество, в чем самые большие успехи, а в чем дефициты, чтобы принять решения по поводу будущего сотрудничества. Каждая оценка предоставляет возможность для совместного обучения.

Документация достижений. База данных, полученная с помощью оценки, дает возможность наглядно доказать, какой вклад привел к каким результатам и

какому эффекту и предоставляет, таким образом, информацию о рентабельности программы.

При этом, однако, может возникнуть множество проблем. Часто можно наблюдать, что: цели сформулированы слишком расплывчато и обобщенно, документация поставленных целей не совпадает с целями, к которым на самом деле стремятся, со временем цели изменяются, осуществляющие программу лица преследуют различные цели.

Этапы оценки проекта:

1. Определение текущего состояния проекта путем оценки фактически выполненной работы, достигнутых результатов и затраченных ресурсов.
2. Сравнение текущего состояния проекта с базовым планом по таким параметрам, как сроки, затраты, характеристики качества.
3. Выявление тенденций, текущих или будущих отклонений от плановых значений базовых параметров проекта.
4. Выработка управленческих решений по устранению нежелательных отклонений.

СХЕМА КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА





РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Афонин, А.М. Управление проектами: Учебное пособие [Текст] / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. – М. : Форум, 2010. – 184 с.
- Блинников, М.С., Даушев, Д.А., Симонов, Е.А. Как просить деньги. В помощь пишущим заявки на гранты: Учебное пособие [Текст] / М.С. Блинников, Д.А. Даушев, Е.А. Симонов. – М. : Изд-во Центра охраны дикой природы, 2003. – 120 с.
- Бурков, В.Н., Новиков, Д.А. Как управлять проектами [Текст] / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтег, 1997. – 188 с.
- Васильев, Д.К., Заложнев, А.Ю., Новиков, Д.А., Цветков, А.В. Типовые решения в управлении проектами [Текст] / Д.К. Васильев, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
- Волков, И.М. Проектный анализ: Продвинутый курс: Учебное пособие [Текст] / И.М. Волков, М.В. Грачева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 495 с.
- Воропаев, В.И. Управление проектами в России [Текст] / В.И. Воропаев – М. : «Аланс», 1995. – 225 с.
- Выготский, Л. Воображение и творчество в детском возрасте : психол. Очерк : кн. Для учителя [Текст] / Л. С. Выготский. – 3–е изд. – М. : Просвещение, 1991. – 90 с.
- Голви, Т. Работа как внутренняя игра: Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 266 с.
- Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие [Текст] / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М. : ЛИБРОКОМ, 2013. – 384 с.

- Дубровина, И. и др. Психология: Учебник [Текст] /И-В. Дубровина, Е.Е. Данилова, А.М. Прихожан; Под ред. И.В. Дубровиной. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 464 с.
- Коваленко, С.П. Управление проектами: Пректическое пособие [Текст] / С.П. Коваленко. – Мн. : Тетралит, 2013. – 192 с.
- Королев, Д. Эффективное управление проектами [Текст] / Д. Королев. – М. : ОЛМА-пресс, ИНЭС, 2003. – 128 с.
- Кочетков, А.И., Никешин, С.Н., Рудаков, Ю.П. и др. Управление проектами (зарубежный опыт) [Текст] / А.И. Кочетков, С.Н. Никешин, Ю.П. Рудаков. – СПб. : «Два Три», 1993 – 446 с.
- Лапыгин, Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2008. – 252 с.
- Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник [Текст] / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей. – М. : ДиС, 2013. – 784 с.
- Леонтьев, А. Деятельность, сознание, личность : монография [Текст] / А. А. Леонтьев, Д. А. Леонтьев, Е. Е. Соколова. – М. : Смысл, 2005. – 431 с.
- Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Текст] / Л. Лич. – М. : Альпина Пабл., 2010. – 354 с.
- Мазур, И.И. Управление проектами [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Экономика, 2003. – 245 с.
- Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. и др. Управление проектами (справочник для профессионалов) [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.. – М.: Высшая школа, 2001 – 880 с.
- Матвеева, Л.Г. Управление проектами : Учебник [Текст] / Л.Г. Матвеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 423 с.
- Нигматуллина, Р.Р., Мухамедьяров, М.А., Абдулхаков, С.Р., Гасиловская, Т.А. Грантовая система поддержки науки: Методические рекомендации [Текст] / Р.Р. Нигматуллина, М.А. Мухамедьяров, С.Р. Абдулхаков, Т.А. Гасиловская. – Казань : КГМУ, 2006. – 35 с.

- Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон. – М. : Альпина Пабли., 2013. – 180 с.
- Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА [Текст] / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М. : Олимп-Бизнес, 2013. – 552 с.
- Попов, Ю.И. Управление проектами : Учеб. Пособие для слушателей образовательных учреждений [Текст] / Ю.И. Попов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
- Практические рекомендации по получению грантов [Текст] / В.П. Черных, А. А. Котвицкая, А. Л. Загайко и др. – Х. : НфаУ, 2015. – 28 с.
- Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие [Текст] / М.В. Романова. – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
- Рубинштейн, Л. С. Основы общей психологии [Текст] / Л. С. Рубинштейн. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 720 с.
- Стэнли Э. Портни. Управление проектами для «чайников». Project Management For Dummies [Текст] / Стэнли Э. Портни. – М. : Диалектика, 2006. – 368 с.
- Сысуева, В. Словарь event-менеджера [Текст] / В. Сысуева. – СПб.: Zebracompany, 2012. – 31 с.
- Туккель, И.Л. Управление инновационными проектами : Учебник для студентов высших учебных заведений [Текст] / И.Л. Туккель. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 396 с.
- Уитмор, Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом [Текст] / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
- Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов [Текст] / Под ред. В.И. Воропаева. – М. : СОВНЕТ, 2001.
- Фёдорова А. Базовые основы проектной деятельности. Гранты и грантодатели : Учебно-методическое пособие [Текст] / А.А. Фёдорова. – Донецк: РИПО ИПР, 2018. – 50 с.

- Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании : Учеб. Пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» [Текст] / В.Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2011. – 394 с.
- Хелдман, К. Профессиональное управление проектами [Текст] / К.Хелдман. – М.: Бином, 2005. – 517 с.
- Хриков, Є. Управління навчальним закладом : навч. Посіб. [Текст] / Є. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
- Шапар, В. Сучасний тлумачний психологічний словник [Текст] / В. Б. Шапар. – Х. : Прапор, 2005. – 640 с.



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
Игровое оборудование.....	10
Алгоритм проведения игры.....	11
Игровое поле.....	13
Игровые категории.....	14
Категория «Штаб. SMART»: игровые задания.....	16
Категория «Анализ возможностей и рисков. SWOT»: игровые задания.....	16
Категория «Анализ возможностей и рисков. PEST»: игровые задания.....	16
Категория «Анализ возможностей и рисков. GAP»: игровые задания.....	17
Категория «Программа и планирование проекта»: игровые задания.....	17
Категория «PR»: игровые задания.....	18
Категория «Бюджет»: игровые задания.....	19
Категория «Мыслим нестандартно. Креатив»: игровые задания.....	20
Категория «Оценка успешности проекта»: игровые задания.....	21
Категория «Секрет»: игровые задания.....	21
Категория «Случай»: игровые задания.....	22
Формирование команды проекта. Типы ролей в команде (по М. Белбину)....	23
«Командные роли» (тест М. Белбину).....	27
Информационный центр.....	33
Проект. Принципы классификации проектов.....	33
Жизненный цикл проекта.....	34
Концепция, создание проекта.....	35
Форматы мероприятий в рамках реализации проектов.....	36
Целевая аудитория проекта (ЦА).....	38
Метод фокальных (случайных) объектов.....	39
Слоган проекта. Девиз проекта.....	41
Постановка целей проекта. SMART	41

Миссия проекта. Видение проекта.....	44
Инструменты анализа проекта. SWOT.....	44
Инструменты анализа проекта. PEST.....	46
Инструменты анализа проекта. GAP.....	47
Инструменты планирования проекта. CPM.....	48
Инструменты планирования проекта. PERT.....	51
Инструменты планирования проекта. ZYPP.....	53
Инструменты планирования проекта. Ментальные карты.....	54
Инструменты планирования проекта. Диаграмма Ганта.....	56
Инструменты планирования проекта. Матрица Эйзенхауэра.....	57
Бюджет мероприятия. Формула безубыточности.....	58
Работа с партнёрами и спонсорами. Виды партнеров и спонсоров	58
Градация партнерских/спонсорских пакетов.....	60
Порядок работы с денежными партнерами/спонсорами.....	60
Порядок работы с информационными партнерами/спонсорами	60
Порядок работы с бартерными партнерами/спонсорами.....	61
Письмо-заявка партнеру/спонсору.....	61
План схема разработки PR-текста проекта с учетом проблемных характеристик целевой аудитории.....	62
Он-лайн продвижение проекта/мероприятия.....	62
Райдер бытовой.....	63
Райдер технический.....	63
Пресс-релиз.....	63
Цветовая гамма в рекламе проекта/мероприятия.....	64
Оценка успешности проекта.....	68
Схема контроля реализации проекта.....	71
Рекомендованная литература.....	72



ДЛЯ ЗАМЕТОК



ДЛЯ ЗАМЕТОК

Лаборатория инновационных технологий

Фёдорова Александра Александровна

**ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ИГРА
«ПРОЕКТОРИУМ»**

Учебно-методический практикум

Подписано к печати: _____

Тираж: _____

Заказ № _____

Отпечатано информационно техническим отделом РИПО ИПР
ул. Куйбышева, 31а, г. Донецк